

تصنيف وتأهيل المقاولين في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية

عبد الله بن ناصر الديبان

أحمد عمر محمد سيد مصطفى

طالب ماجستير

أستاذ مشارك

قسم العمارة وعلوم البناء، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

437105960@student.ksu.edu.sa

ahmedoms@ksu.edu.sa

قدم للنشر في ١٣/٩/١٤٤١ هـ؛ وقبل للنشر في ٢٢/١٠/١٤٤١ هـ.

ملخص البحث. تهتم المملكة العربية السعودية بمشاريع التنمية العمرانية وتحسين وتطوير البنية التحتية، وتحرص على إنجاز هذه المشاريع والاستفادة منها في وقتها وتوفير الأسباب والوسائل التي تدعم تحقيق ذلك، واهتمت بصورة أساسية بمقاولي التنفيذ لاعتبارهم أحد الأسباب الرئيسة لنجاح أو فشل المشاريع، وبذلت جهوداً متعددة لتقليل تأخر المشاريع وتعثرها وزيادة فرص نجاحها. وعلى الرغم من كل هذا الاهتمام وما بُذل من جهود، أظهرت الدراسات الحديثة، أن هناك نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية متعثرة لأسباب متعددة، استحوذت على إكنايات المقاول الفنية والمادية منها على ٣٨٪، وهو ما يمثل الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة التي هدفت إلى استكشاف واقع تصنيف وتأهيل المقاولين في المشاريع الحكومية، ومراجعة كفاءة وفعالية معايير التصنيف والتأهيل الحالية. واعتماداً على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى وجود تشابه وازدواجية بين معايير تصنيف وتأهيل المقاولين الحالية وإلى ضرورة تطويرها، وأوصت بدمج هذه المعايير والإجراءات، ليتم تطبيقها من قبل وكالة واحدة متخصصة في تصنيف وتأهيل المقاولين، لتوفير المال والجهد وزيادة الكفاءة، وضرورة تطبيق مستوى آخر من التأهيل المتخصص، من قبل الجهة الحكومية المالكة، للمشاريع ذات الطبيعة الخاصة.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الحكومية، تأهيل المقاولين، تصنيف المقاولين، وكالة تصنيف المقاولين، الهيئة السعودية للمقاولين.

١. التمهيد والمقدمات البحثية للدراسة

بدأت مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في التوسع مع تزايد العوائد البترولية في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وزاد من سرعة عملية تطوير المرافق الحضارية اهتمام المملكة بالتوسع في إنشاء العديد من المشاريع الحكومية طبقاً للخطط الخمسية التي وضعتها المملكة ودعمتها المخصصات المالية الضخمة التي وفرتها المملكة لدعم عمليات التنمية. وتواصلت مسيرة التنمية والتطوير وإنشاء المشاريع في العقود التالية وحتى الوقت الحالي حتى بلغ عدد المشاريع قيد الإنشاء بالمملكة أكثر من ٤٧٠٠ مشروع بقيمة تقديرية إجمالية تبلغ ٣, ٨٥٢ مليار دولار، وتشير التقديرات إلى زيادة انتعاش قطاع البناء والتشييد السعودي نتيجة لرؤية السعودية ٢٠٣٠ (يوسف، ٢٠١٧)، وتحققت نتيجة لذلك نهضة كبيرة في العديد من القطاعات الحيوية.

على الرغم من التوسع في مشروعات التنمية وحرص المملكة على إنجازها، فقد كشف تقرير صادر عن برنامج متابعة مشاريع منطقة الرياض التابع للهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض؛ أن هناك تعثراً وتأخراً لـ ٦٧١ مشروع في المنطقة تبلغ تكلفتها نحو ٥٧ ملياراً و ٤٠٠ مليون، من بينها ٢٦٠ مشروع متأخر، و ٤١١ مشروع متعثر، وأنه تم سحب ٥٤ مشروعاً متعثراً بقيمة ٥٧٩ مليون ريال في النصف الأول من عام ٢٠١٦. وأكدت الهيئة أن (٦١٪) من

أسباب تعثر المشاريع هو ضعف الإمكانيات الفنية والمادية للمقاول، ثم زادت النسبة إلى (٢, ٨٣٪) بحسب ما ذكرت الهيئة العليا لتطوير منطقة الرياض في تقريرها السنوي لعام ٢٠١٨، وهو ما أثار العديد من التساؤلات عن مدى كفاءة وفعالية عمليات تصنيف وتأهيل المقاولين في المشاريع الحكومية بالمملكة، وهو ما يمثل الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة التي تحدد هدفها الرئيس، بناء على ذلك، في «استكشاف واقع تصنيف وتأهيل المقاولين بالمملكة العربية السعودية» ومراجعة أهميتها والنماذج والمعايير المطبقة ومدى كفايتها وفعاليتها لضمان مشاركة المقاولين المؤهلين والمناسبين للمشاريع الحكومية بمختلف نوعياتها ومستوياتها.

وتنبع أهمية الدراسة من توافق أهدافها مع أهداف وتوجهات المملكة العربية السعودية في الحد من المشاريع المتعثرة ودراسة أسباب التعثر وسبل علاجها وتلافيها في المستقبل، ولتحقيق الاستفادة من المشاريع في وقتها المحدد. ومن المتوقع لهذه الدراسة أن تساهم في دعم جهود وكالة تصنيف المقاولين وجهود الهيئة السعودية للمقاولين في تحسين كفاءة تصنيف المقاولين وإمكانياتهم، وتطوير معايير تأهيل المقاولين في نموذج التأهيل الخاص بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد وهو ما يتوقع معه تحسين كفاءة أداء مشاريع التشييد الحكومية. وتقتصر الدراسة على مراجعة وتحليل عمليات تصنيف وتأهيل المقاولين للمشاريع

والحدود المالية لها وتطويرها كلما دعت الحاجة لذلك؛ لهدف رئيس يتمثل في تقويم مقدرة المقاولين المالية والفنية والإدارية والتنفيذية لتنفيذ المشروعات الحكومية المتصلة بمجال عملهم واختصاصهم، وتوفير مقاولين مؤهلين في مختلف المجالات. يتم تصنيف المقاول في الدرجة التي تتناسب مع مقدراته المالية والفنية والإدارية والتنفيذية في مجال واحد أو أكثر من مجالات التصنيف، وذلك وفقاً للعناصر والمعايير التي تحددها اللائحة. يقوم الجانب المالي على أساس قائمة المركز المالي (الميزانية)، وقائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر)، والنسب المالية والنظم الإدارية والمالية المتبعة، ويقوم الجانب الإداري والفني بالنظر إلى كفاءة إدارة النشاطات المالية، والفنية، والتنفيذية وتنظيمها وتسجيلها ومراقبتها، ويقوم الجانب التنفيذي من واقع المشروعات المنفذة، أو الجاري تنفيذها في القطاعين العام أو الخاص داخل المملكة وخارجها (موقع وكالة تصنيف المقاولين).

تطور نظام تصنيف المقاولين بالمملكة العربية السعودية على مراحل متعددة، بدأت مع استحداث تصنيف المقاولين في عام (١٩٧٣م) بالموافقة على مشروع لائحة تصنيف المقاولين، والذي أناط عملية التصنيف إلى لجنة سميت «الجنة تصنيف المقاولين»، وفي عام ١٣٩٩هـ صدر قرار بحلّ لجنة تصنيف المقاولين وإناطة مسؤولياتها بوزارة الأشغال العامة والإسكان، وتم إنشاء وكالة تصنيف المقاولين التابعة

الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف آراء المسؤولين الحكوميين والمتخصصين من قطاع الاستشارات الهندسية ومن قطاع المقاولات تجاه معايير عمليات التصنيف والتأهيل وأهميتها.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى جزأين الأول: نظري يعتمد على المنهج الاستقرائي لمراجعة الأدبيات وجمع المعلومات حول تصنيف وتأهيل المقاولين لتنفيذ المشاريع، والثاني: ميداني عملي يوظف ويطور ما تم استخلاصه من معلومات في الجزء الأول ويعتمد على المنهج الوصفي لاستكشاف واقع إجراءات تأهيل المقاولين لتنفيذ مشاريع التشييد الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال مسح ميداني لعينة بلغت (١٧٧) فرد من المختصين في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من ذوي العلاقة بطرح وترسية المشاريع من قياديين ورؤساء أقسام ومديري إدارات هندسية ومديري مشاريع، وعينة من مهندسي المكاتب الاستشارية المشاركة في عملية الإشراف على المشاريع الحكومية، إضافة إلى عينة من المقاولين المشاركين في عملية تنفيذ المشاريع الحكومية (المقاولين الرئيسيين ومقاولي الباطن).

٢. تصنيف المقاولين

يعتبر تصنيف المقاولين مؤشراً لتحديد قدرة المقاول واختصاصه بما يتلاءم مع إمكانياته الذاتية (المالية والفنية والإدارية والتنفيذية)، ويهتم بتحديد مجالات ودرجات التصنيف

سابقاً، وإعطاء صلاحيات أكبر لوكالة تصنيف المقاولين، والتركيز على المعايير العالمية الدقيقة، والتأكيد على المعايير العامة التي تتمثل في المعايير المحاسبية والفنية والمالية، بالإضافة إلى الشهادات المؤهلة للعمل (جريدة الرياض، ٢٠١٩)، ولكن حتى تاريخ تقديم هذه الدراسة ما زالت الوكالة تعمل على تطوير خدمات التصنيف ولم يتم إطلاق أو تفعيل خدمة التصنيف المطور^١.

يتم تصنيف المقاول - طبقاً لتخصصه أو التخصصات التي يرغب في التصنيف لها - إلى خمس درجات ترتبط بقيمة المشروع الذي يمكن أن يشارك في عملية الطرح الخاص به، أعلاها الدرجة الأولى التي تسمح للمقاول بالمشاركة في تقديم عروضه لتنفيذ أي مشروع في مجال التخصص المصنف فيه مهما كانت تكلفته، كما يتضح من الجدول رقم (١).

للوزارة، حيث قامت بمتابعة أعمال تصنيف المقاولين. ومع التطور الكبير الذي شهدته المملكة بعد ذلك نتيجة لتسارع خطى التنمية، استلزم الأمر تغييرات في هياكل الدولة وهيئاتها وجهاتها الحكومية والإدارية، فتم في عام ١٤٢٤ هـ إلغاء وزارة الأشغال العامة والإسكان ونقل ما يلزم من مهامها إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية وإلى بعض الأجهزة الحكومية الأخرى ذات العلاقة، وصدر نظام جديد لتصنيف المقاولين في ١٤٢٧ هـ وتبع ذلك صدور اللائحة التنفيذية لنظام تصنيف المقاولين، وتم تحديثها في ١٤٣١ هـ (وكالة تصنيف المقاولين، ٢٠٢٠)، وفي عام ١٤٤٠ هـ، أعلن عن إطلاق النظام الجديد لتصنيف المقاولين الذي يعتمد على الأتمتة، وأعلن وكيل وزارة الشؤون البلدية والقروية المكلف أن الوزارة تهتم بتسريع موضوع تصنيف المقاولين بتجاوز جميع الأطر الروتينية التي كانت تعيق موضوع التصنيف

جدول رقم (١). يوضح مجالات التصنيف ودرجاتها وحدودها المالية

جدول يحدد مجالات تصنيف المقاولين ودرجات التصنيف وحدودها المالية، والحد المالي الأعلى لقيمة المشروع الواحد الذي يمكن إسناده للمقاولين دون تصنيف						
الرقم	الدرجات / المجالات	درجة التصنيف، والحد الأعلى لقيمة المشروع الواحد بملايين الريالات				
		الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
١	البناء	أكثر من 280	280	70	21	7
2	الطرق / أعمال المياه والصرف الصحي / الأعمال الصناعية / البحرية	أكثر من 420	420	140	42	14
3	الأعمال الكهربائية / الألكترونية / الإتصال / الميكانيكية / السدود	أكثر من 280	280	70	21	7
4	تشجير الحدائق وتنظيم المواقع / المسالخ / حفر الآبار	أكثر من 140	140	42	21	7
5	الصيانة / الصيانة والتشغيل لجميع المجالات	أكثر من 140	140	42	14	4.2
6	نظافة المدن والتخلص من النفايات	أكثر من 140	140	42	14	4.2
7	تقديم وتأمين التغذية للمراكز الطبية / الإعاشة للأفراد	أكثر من 140	140	42	14	4.2

(المصدر: لائحة نظام تصنيف المقاولين من موقع الوكالة مع التصرف من قبل الباحث)

(١) موقع وكالة تصنيف المقاولين.

(حسن، ٢٠٠٦)، ويمكن أن تكون في الوقت نفسه من أهم عوامل تعثر المشاريع الحكومية في حال عدم وجود آلية متكاملة لأعمال التحليل الفني والترجيح غير المالي بين المتنافسين والتركيز على القضايا المالية على حساب الأمور الفنية والجودة (القحطاني، ٢٠١٧)، أو عدم إجراء عملية التأهيل للمقاولين (سالومي، ٢٠١٨). وقد ذكر درويش وآخرون (٢٠٠٩) أن الحصول على نتائج مفيدة من عملية التأهيل تتطلب معرفة كيف يمكن أن تؤثر معايير اختيار المقاول المختلفة على درجات النجاح في تحقيق أهداف المشروع الرئيسية.

وقد تناولت العديد من الدراسات أساليب تأهيل المقاولين ودعم عملية اتخاذ قرار التأهيل والترسية، يعتمد أغلبها على تحديد وترتيب ووضع أوزان لمعايير تأهيل المقاول، فعلى سبيل المثال اعتمد (مايكل، ٢٠١٦) على ترتيب

يتم تطبيق عناصر ومعايير لتصنيف على جميع المقاولين لتحقيق الجودة والعدالة، وتعتمد وكالة تصنيف المقاولين في تصنيف المقاول على ثلاثة جوانب أساسية: الأول: مالي يتضمن أربعة معايير رئيسية وعدد (١٠) معايير تفصيلية، والثاني: إداري وفني يتضمن معيارين رئيسيين وعدد (٧) معايير تفصيلية، والثالث: تنفيذي ويرتبط بواقع المشروعات المنفذة أو الجاري تنفيذها في القطاعين العام أو الخاص داخل المملكة وخارجها ويتضمن معياراً رئيسياً ومعايير تفصيليين، ويتضح ذلك في الجدول رقم (٢).

٣. تأهيل المقاولين

إن عملية تأهيل المقاول تعتبر من أهم عوامل التحقق من مناسبة وكفاءة المقاول لتنفيذ المشروع المحدد ومن ثم زيادة فرص نجاحه

جدول رقم (٢). يوضح معايير تصنيف المقاولين

معايير تصنيف المقاولين طبقاً لموقع وكالة تصنيف المقاولين																			
المعايير الرئيسية	الجانب المالي						الجانب الفني والإداري				الجانب								
	الميزانية	حساب الأرباح والخسائر			النسب المالية	المعاينة	الموارد	المشروعات			المعاينة								
المعايير التفصيلية	مجموع الأصول - حقوق اللاك - رأس المال العامل	مجموع الإيرادات	صافي الدخل	صافي الدخل التقدي	نسبة السيولة	نسبة الربحية	نسبة المدبونية	نسبة التعالية	معاينة المكتب الرئيسي	مديرين - مهندسون - أخصائيون - فنيون	الجهاز العامل (داخل المملكة) وتوطين الوظائف	العدادات (داخل المملكة)	تكلفة المبرروعات	الحمل الشهري	مترسماً أعلى حل سنوي	المشروعات ذات التكلفة العالية	الإستثمارية	معاينة الواقع	استطلاع رأي المالك

(المصدر: لائحة نظام تصنيف المقاولين من موقع الوكالة مع التصرف من قبل الباحث)

المميزة للمشروع وإمكانية تعديله بسهولة لتبني شروط محددة للمشروع المقترح ودعم قرار اختيار المقاول المناسب بمبررات منطقية مناسبة، اعتمد فيه على طريقة دلفي للتوصل إلى تقييم موثوق لجميع المعايير المتعلقة بمؤهلات المقاول، وعلى التحليل الهرمي في تقييم شروط المشروع المحددة. ومن خلال مطابقة مؤهلات المقاولين وقدراتهم مع ظروف المشروع المحددة، يمكن التوصل إلى قائمة مختصرة من المقاولين المؤهلين لاختيار المقاول الأنسب. واتجه آخرون إلى إجراء التأهيل للمقاولين من خلال المنصات الإلكترونية (بارنز، ٢٠١٩)، وإضافة أوزان لمعايير التقييم على المنصة لتحقيق الشفافية في الإجراءات (أميليا، ٢٠١٨).

وتختلف معايير تأهيل المقاولين من مشروع إلى مشروع، ومن دولة إلى أخرى وفقاً لما ورد في دراسة (حسن وآخرون، ٢٠٠٦). ولتحديد المعايير المناسبة لمنطقة أو بلد معين يجب معرفة خصائص المشاريع والمقاولين العاملين في هذه المنطقة أو البلد. مثال ذلك: ما قام به عزيز ودلياتي (٢٠١٨) من دراسة ميدانية شملت ٣٤ مقاولاً يعملون في مشاريع البناء في مكتب الأشغال العامة في شرق كوتاي ريجنسي لتحديد معايير التأهيل التي تؤثر على ضمان حسن الأداء في تنفيذ المشاريع، وأمكن من خلالها تحديد المعايير التي تحسن مؤهلات المقاولين وأدائهم حتى يتمكنوا من التنافس مع مقاولين آخرين من خارج المنطقة، واقترح سالو (٢٠١٨م) عدداً من معايير التأهيل يمكن من خلالها التأكد من

متعدد السمات^٢ لتحديد معايير الترجيح وتطبيق طريقة التحليل الهرمي ومجموعة من الأدوات لإجراء المقارنات والتوصل إلى تقييم محدد لكل مقاول يتم على أساسه تحديد الأفضلية في الاختيار للمقاول المناسب للمشروع. وفي مثال آخر اقترح لام (٢٠٠٩) نموذجاً لتأهيل المقاولين في تنفيذ المشاريع المعقدة وذات القيمة العالية يستهدف تحقيق أفضل قيمة من خلال ضمانات التأهيل والمنافسة بين المرشحين المحتملين^٣، وربطت دراسات أخرى بين معايير تأهيل المقاول وخصائص وسمات المشروع الذي يتم التأهيل له، مثلما أكد عليه أشيمفور (٢٠١٩) من أهمية تقييم كيفية تأثير معايير التأهيل المسبق على معايير نجاح المشروع قبل تطوير النماذج المتخصصة، مع مراعاة أهداف المشروع والعميل، وكذلك دراسة موركونيت وآخرون (٢٠١٩) التي اقتصرت بتحديد معايير متخصصة لمقاولي المشاريع التراثية، والتي أُكِّد فيها أن الحفاظ على الزخارف أو رسوم الجرافيت لا يعتمد فقط على المعرفة التاريخية والعمارة والدراسات ومشاريع الحفاظ على مباني التراث الثقافي، بل يتطلب أيضاً وجود الخبرة والتأهيل المناسب والمعرفة لدى المقاول، وتم اقتراح ستة معايير متخصصة لمثل هذه المشاريع، وهناك أيضاً مثال النظام المرن متعدد المعايير الذي اقترحه جورجن (٢٠٢٠) ومهدى (٢٠٠٢)^٤، ويتميز باستيعاب الخصائص

(٢) Analytic Hierarchy Process وهو استخدام التحليل الهرمي لتحديد معايير اختيار المقاول أثناء عملية التأهيل المسبق.
 (٣) Support Vector Machine وهو نموذج للتأهيل المسبق للمقاول.
 (٤) multiple-criteria decision support system وتعني نظام متعدد المعايير لدعم القرار.

وإرجونول، ٢٠١١) الذي توصل إلى نموذج مماثل لتأهيل المقاولين يتضمن تسعة معايير رئيسية، وكل منها يتضمن معايير فرعية مع وزن نسبي لكل معيار طبقاً للموضح في الجدول رقم (٥).

وفي نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد تم إلزام الجهات الحكومية بتأهيل المقاولين تأهيلاً مسبقاً ولاحقاً طبقاً لحجم المشروع، وتم توفير نموذج لتأهيل المقاولين يحتوي على ثلاثة معايير رئيسية كما يتضح من الجدول رقم (٦): الأول: إلزامي ويشتمل على التسجيل ومعلومات المقاول التي يقوم بإكمالها في بوابة «اعتماد» ضمن موقع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، والثاني: يتضمن بيانات القدرات الفنية والإدارية للمقاول ويحتوي على سبعة معايير تفصيلية بعضها ينقسم

خبرة المقاولين وسمعتهم وفريق الإدارة والقدرة المالية وإمكانية اختيار المقاول المؤهل بالكامل، من خلال عملية تقييم منهجية وتقييم شامل لتقليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع، ذات العلاقة بإمكانيات وقدرات المقاولين، وتزيد من فرص تحسين أداء المشروع، كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

وكخطوة إضافية على معايير التأهيل اقترح الشاعرعي (٢٠١٢م) إضافة وزن نسبي للمعايير في نموذج مقترح لتأهيل المقاولين يحتوي على سبعة معايير رئيسية تتضمن: الملف المالي، والخبرات السابقة المشابهة، وملف موارد المعدات، والموارد البشرية، والملف الفني، وملف التخطيط والمتابعة، وملف السلامة، وكل منها يتضمن معايير فرعية، كما يتضح من الجدول رقم (٤)، وكذلك (يلمز

جدول رقم (٣). يوضح أحد نماذج تأهيل وتقييم المقاولين

معايير تقييم المقاولين في مشاريع الإسكان في نيروبي - كينيا طبقاً لدراسة (سالو، 2018)																						
المعايير الرئيسية	ممارسات التأهيل المسبق	ممارسات الإدارة والنظم	ممارسات الإشراف	ممارسات مقاولي الباطن																		
المعايير التفصيلية	الخبرة السابقة	القدرة المالية	القدرة الإدارية	سمعة المقاول	المعارف والقدرة الفنية	جودة سياسات ومنتجات وبرامج المقاول	إدارة الجودة	إدارة السلامة	هيكل فريق العمل	الإعتماد من الجهات المتخصصة	الرقابة التنظيمية	تقييم المقاول من قبل الجهات التنظيمية	تحديد المخاطر المتوقعة بالموقع	التحكم في المخاطر المتوقعة	خطة الاستجابة للطوارئ	الإشراف المستمر للأعمال	برامج الصحة والسلامة بالموقع	معايير الإختيار	التعاقد ومياسات المستندات النظامية	وضوح المعايير والإجراءات	وضوح الضوابط والعلاقة التنظيمية	تخطيط الاستجابة للجهات

جدول رقم (4). يوضح أحد نماذج تأهيل المقاولين التي تتضمن المعايير وأوزانها النسبية

معايير تأهيل المقاولين والوزن النسبي لها في دراسة (الشاعري، 2012)							
ملف السلامة والتأمين	توفر الإجراءات الأولية للمساعدة في حال حدوث حالات طارئة.						
	توفر الإجراءات والوسائل اللازمة للتعامل مع المواد الخطرة.						
	توفر أنظمة الوقاية من النار وأجهزة الإنذار.						
	توفر برامج تدريبية للوقاية من الحوادث.						
	توفر أدوات سلامة للعاملين في الموقع كشبكة للسقوط.						
	توفر كادر الأمن الصناعي بالشركة.						
	وجود شهادات للتأمين على المشاريع.						
	عدد الحوادث السابقة لوفاء أحد العمال.						
ملف التخطيط والتابعة	القدرة على تخطيط وجدولة العمليات الفنية للمشاريع باستخدام التقنية الحديثة.						
	وجود نظام لمراقبة وتقييم الأعمال المنفذة في المشروع.						
	وجود قسم للبحث والتطوير.						
الملف الفني	إجراء مقابلة مع مقاولي الباطن للتأكد من فهمهم واستيعابهم لظروف المشروع						
	استخدام التقييم الصحيح لمقاولي الباطن المتعاملين مع الشركة.						
الموارد البشرية والفني التنظيمي	توفر الكادر الوظيفي المدرب الخبير في المشاريع.						
	استمرارية عمل الشركة كمقاول باطن.						
	استمرارية عمل الشركة كمقاول رئيسي.						
	وجود تخصصات هندسية متكاملة للمشروع المراد تنفيذه.						
ملف الموارد	وجود هيكل تنظيمي متكامل بالشركة.						
	وجود قسم صيانة متخصص للمعدات.						
	الجاهزية الفنية للمعدات.						
	امتلاك المعدات والتجهيزات اللازمة للعمل.						
ملف المشاريع القائمة وسمة الشركة	توفر البرامج التدريبية الرسمية لكوادر الشركة.						
	عدد المشاريع المماثلة للمشروع الحالي المراد تنفيذه.						
	شهادات حسن تنفيذ في المشاريع السابقة.						
	وجود مشاريع سابقة أو حالية مشابهة بنفس المعطيات المشروع المراد تنفيذه.						
	عدم وجود دعاوى مقامة ضد الشركة.						
الملف المالي	عدم وجود مشاريع متعثرة سابقة.						
	البيان التفصيلي للأصول الثابتة وغير الثابتة خلال الخمس سنوات السابقة.						
	السيولة النقدية للشركة.						
	استمرارية الحسابات الجارية دون انقطاع.						
المعايير النسبية	وجود حسابات جارية في البنوك						
	المعايير التفصيلية						
	الوزن النسبي						
6.10%	10.40%	11.30%	12.90%	13.80%	19.60%	25.90%	

جدول رقم (٥). يوضح معايير تأهيل المقاولين ووزنها النسبي

معايير تأهيل المقاولين والوزن النسبي لها في دراسة (يلمز وإرجونول، 2011)																			
الإجمالي	إدارة البيئة	إدارة الصحة		إدارة الجودة		إدارة المشاريع		الخبرات السابقة		مستوى الأداء في المشاريع السابقة		موارد المعدات		الموارد البشرية		بيانات شركة المقاولات		المعايير الرئيسية	
	سياسات التحكم البيئي	سجلات السلامة للمقاول	إجراءات السلامة بالموقع	مؤهلات المسؤولين عن الجودة	برامج الجودة (ضبط وتحكم)	نظام معلومات السوق	إدارة الإشراف للموقع	الخبرة في أنواع محددة للمشاريع	الخبرة في منطقة المشروع	خدمات الصيانة خلال فترة الضمان	تقدير الجودة السابق	معدات الإختبارات	ملكية المعدات	عمر القيادات بالشركة	مؤهلات القيادات	شهادات ضبط الجودة	موقع المقر الرئيسي	عمر الشركة في السوق	المعايير التفصيلية
30	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	نقاط المعيار
100%	6.7%	10.0%	13.3%	13.3%	6.7%	6.7%	6.7%	13.3%	13.3%	13.3%	6.7%	6.7%	10.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	الوزن النسبي

المصدر: (يلمز وإرجونول، ٢٠١١)

البندين السابقين من دراسات ونماذج ومعايير لتصنيف وتأهيل المقاولين، اتضح وجود معايير عامة ومشاركة يتفق عليها أغلب الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع يمكن تصنيفها إلى فئات اختلفت نماذج التأهيل في أسلوب تجميعها، واتفقت على المعايير الرئيسية مثل: القدرات المالية والفنية والإدارية والسلامة والبيئة والأداء. وعلى الرغم من استخدام هذه المعايير من قبل أغلب الجهات إلا أنها اختلفت في عدد وتفاصيل هذه المعايير وأوزانها النسبية طبقاً لطبيعة كل مشروع وكل بلد. وبمراجعة هذه المعايير في المملكة اتضح وجود تشابه وتداخل كبير بين معايير تصنيف المقاولين في النظام المطور المتوقع إصداره قريباً طبقاً لما أعلن عنه في موقع وكالة تصنيف

إلى معايير فرعية، والثالث: يتضمن القدرات المالية للمقاول وتتضمن خمسة مؤشرات رئيسية لتحديد القدرات المالية للمقاول. وتم في النموذج تحديد أوزان نسبية فرعية للبنود المشتملة في كل معيار رئيس مع الفصل التام بين التقييم الفني والإداري والتقييم المالي، كما ترك للجهة الحكومية مسؤولية تحديد معدل أو نسبة النجاح لكل من معيار القدرات الفنية والإدارية ومعيار القدرات المالية؛ بناء على ما يحصل عليه المقاول المتقدم للتأهيل. ومن حيث تطبيق وإجراءات التأهيل فقد وفر النموذج ثلاثة مستويات مختلفة للتأهيل ترك للجهة الحكومية تحديد المستوى الذي يتناسب مع طبيعة المشروع وحجمه وقيمه.

من واقع ما تم مراجعته واستعراضه في

وتأهيل المقاولين، وأمكن في نهاية هذه المرحلة تطوير وتصميم الأداة الرئيسة لجمع المعلومات (الاستبانة). وفي المرحلة الثانية تم التركيز على تدقيق محتوى الاستبانة وصلاحياتها ومدى موثوقيتها على مراحل فرعية: بدأت بالتحقق من الوضوح والمعنى الصحيح للكلمات من جهة وصلاحيحة المحتوى وأسلوب توزيعه وقابليته للقراءة وسهولة الإجابة عنه من جهة أخرى، ثم التأكد من مدى ملاءمة الأسئلة ومناسبتها للموضوع ولعينة الدراسة بالاستعانة برأي عينة من المتخصصين في المجال للتوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة الموضحة في الملحق رقم (١)، والتي اشتملت على أربعة محاور وعدد (١٥) عبارة تتطلب تحديد درجة الموافقة أو الرفض عليها (مقياس ليكرت الخماسي)، إضافة إلى سؤال متعدد الخيارات وسؤال مفتوح النهاية. تم بعد ذلك التحقق من موثوقية الاستبانة من خلال مسح تجريبي على عينة محدودة من عشرة أفراد من العينة المستهدفة، وتطبيق تقنيات الاتساق الداخلي باستخدام معامل «كرونباخ ألفا»، وكانت النتيجة (٠,٨٩٥) التي تشير إلى موثوقية عالية. أما المرحلة الثالثة فكانت بدء التنفيذ الفعلي لعملية المسح الميداني وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من المختصين في الإدارات الحكومية بالملكة العربية السعودية، من ذوي العلاقة بطرح وترسية المشاريع من قياديين ورؤساء أقسام ومديري إدارات هندسية ومديري مشاريع، وعينة من مهندسي المكاتب الاستشارية المشاركة

المقاولين؛ ومعايير تأهيل المقاولين المحددة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد. كما اتضح أن معايير التأهيل المطبقة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد لا تشتمل - بصورة مباشرة - على عدد من المعايير الواردة في نماذج التأهيل التي تم عرضها مثل: تفاصيل خبرات الكادر الهندسي والفني، وخبرات المسؤولين عن تخطيط وإدارة الجودة والسلامة وعمليات المشروع المختلفة، وبند التجهيزات والمعدات وقسم صيانتها، وعدم وجود معيار خاص بالمشاريع المتأخرة أو المتعثرة (سابقة أو حالية). ويضاف إلى ذلك أن تطبيق التأهيل على ثلاثة مستويات يتم فيها اختيار معايير محددة في المستوى الأول والثاني؛ لوحظ فيه افتقاد المستوى الأول لمعايير مهمة مثل: معيار الجودة، ومعيار البيئة والصحة والسلامة.

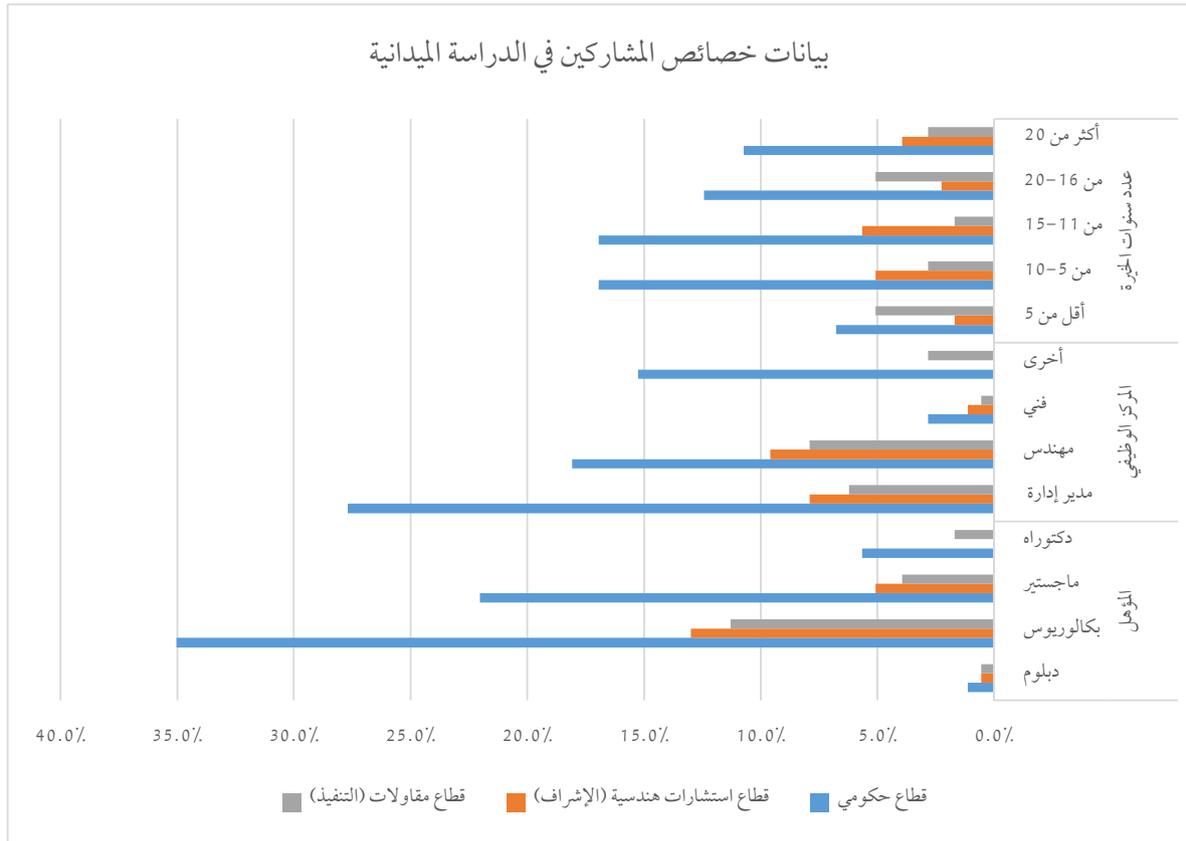
٤. واقع تصنيف وتأهيل المقاولين بالملكة العربية السعودية

اعتماداً على ما تم استخلاصه وما تم التوصل إليه من معلومات عن تصنيف وتأهيل المقاولين خلال المراجعات الأدبية في الجزء السابق من الدراسة، تم تحديد المكونات والمحاور الأولية لأداة جمع المعلومات اللازمة للبدء بتنفيذ أول مرحلة من مراحل المسح الميداني، وتبع ذلك مناقشة هذه المكونات والمحاور الأولية خلال عدد من اللقاءات مع خبراء في مجال الدراسة لتطوير ما يرتبط بمعايير عملية تصنيف

١, ٤ نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة

النسبة الغالبة من المشاركين في الاستبيان كانت من القطاع الحكومي (٦٤٪)، وتساوت نسبة المشاركين من قطاع الاستشارات الهندسية (١٩٪) والمقاولين (١٨٪)، كما يتضح من الشكل رقم (١) أن أغلب المشاركين من الحاصلين على مؤهل عال (بكالوريوس الهندسة - ماجستير)، وأغلبهم في مركز مدير إدارة أو مهندس، بينما توزع عدد سنوات الخبرة للمشاركين توزيعاً متوافقاً مع منحى التوزيع الطبيعي.

في عملية الإشراف على المشاريع الحكومية، إضافة إلى عينة من المقاولين المشاركين في عملية تنفيذ المشاريع الحكومية (المقاولين الرئيسيين ومقاولي الباطن)، ومتابعة وصولها وإعادة استلامها تمهيداً لتفريغ وتحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد بلغ المجموع الكلي للبيانات المكملة للإجابات ١٧٧ إجابة مكملة، بعد مراجعة الإجابات الواردة على الاستبانة واستبعاد الإجابات غير الكاملة، وهي البيانات التي تم عليها إجراء الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية لاستخلاص النتائج المستهدفة. والجزء التالي يستعرض نتائج هذا المسح الميداني.

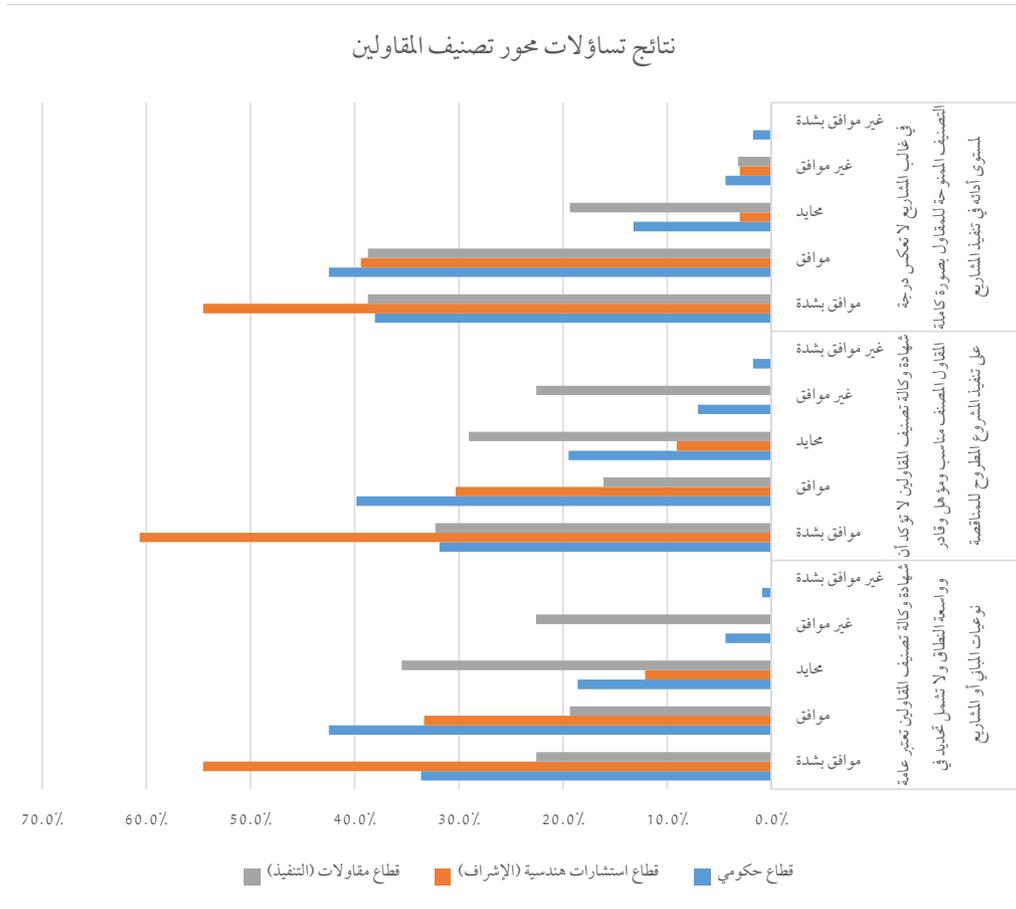


الشكل رقم (١). تحليل خصائص عينة الدراسة

لمتوسط استجابات القطاع الحكومي فكانت النسبة الغالبة تشير إلى «الموافقة» ثم «الموافقة بشدة»، أما قطاع المقاولات، فمع أن الأسئلة قد تبدو «بدئية» لبعض الفئات من الوهلة الأولى، إلا أن استجابات المتمين إلى قطاع المقاولات اختلفت عن استجابات فئة الاستشاريين والقطاع الحكومي وتباينت ما بين «محايدة» أو «غير موافقة» على العبارة الأولى (في غالب المشاريع لا تعكس درجة التصنيف الممنوحة للمقاول بصورة كاملة لمستوى أدائه في تنفيذ المشاريع) والثانية (شهادة وكالة تصنيف المقاولين لا تؤكد أن المقاول المصنف مناسب ومؤهل ومؤهل لتؤكد أن المقاول المصنف مناسب ومؤهل

٤,٢ نتائج تحليل المحور الخاص بتصنيف المقاولين

احتوى هذا المحور على ثلاث عبارات تتطلب تحديد درجة الموافقة أو الرفض عليها (مقياس ليكرت الخماسي)، وطبقاً للموضح في الشكل رقم (٢) فقد انفردت استجابات قطاع الاستشارات الهندسية بنسبة كبيرة من «الموافقة بشدة» على جميع العبارات، ويرجع ذلك إلى أن الاستشاري هو المتابع الرئيس لأداء المقاول ولديه جميع بياناته ويمكنه تقدير أهمية مناسبة قدراته لمتطلبات المشروع بنسبة موثوقة عالية. وبالنسبة



الشكل رقم (٢). نتائج استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات المحور الخاص بتصنيف المقاولين

٣, ٤ نتائج تحليل المحور الخاص بأهمية التأهيل المسبق للمقاولين

احتوى هذا المحور على ثلاث عبارات تتطلب تحديد درجة الموافقة أو الرفض عليها (مقياس ليكرت الخماسي)، وكما يتضح من الشكل رقم (٣) لاستجابات أفراد العينة على تساؤلات هذا المحور يتبين أن متوسط استجابات جميع فئات العينة يشير إلى «الموافقة بشدة» على جميع عبارات هذا المحور الذي يؤكد أهمية

وقادر على تنفيذ المشروع المطروح للمناقصة)، أو «الموافقة» على العبارة الثالثة (شهادة وكالة تصنيف المقاولين تعتبر عامة وواسعة النطاق ولا تشمل تحديداً في نوعيات المباني أو المشاريع). وتعطي هذه النتائج مؤشرات لعدم ضمان مناسبة قدرات وكفاءات المقاول للمشروع حتى مع حصوله على شهادة التصنيف طبقاً للنظام الحالي، وأن هناك حاجة لدراسة وتطوير معايير التصنيف بما يحسن موثوقية نتائجها.



الشكل رقم (٣). نتائج استجابات عينة الدراسة على التساؤلات ذات العلاقة بأهمية عملية التأهيل المسبق للمقاولين

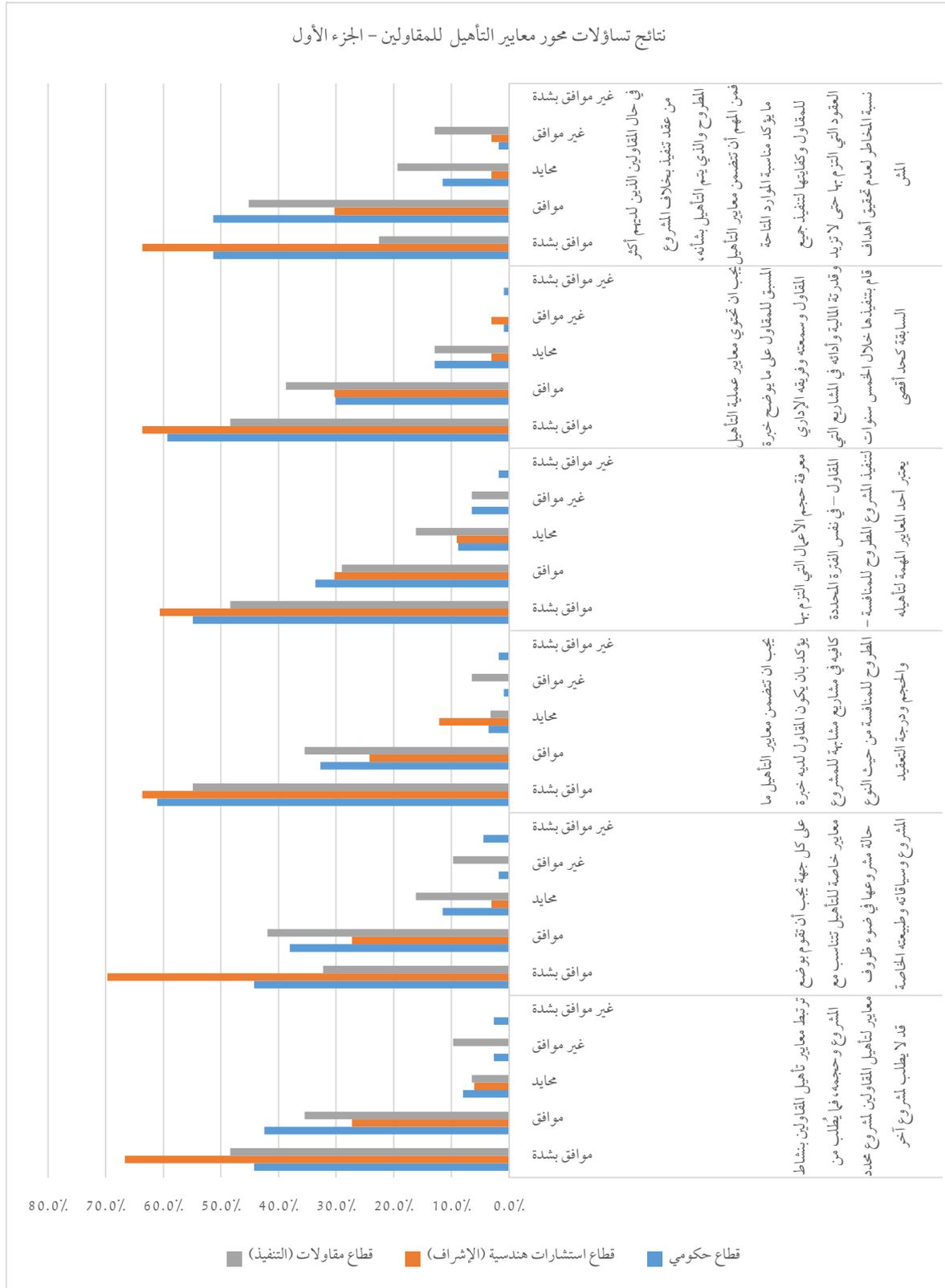
بها في عملية التأهيل واقتراح أي معايير إضافية. فبالنسبة للجزء الأول وكما يتضح من الشكل البياني رقم (٤) لاستجابات أفراد العينة؛ فهناك موافقة عامة من جميع فئات العينة على جميع عبارات هذا المحور، مع ملاحظة انفراد نسبة كبيرة من قطاع الاستشارات بـ «الموافقة بشدة» على جميع العبارات، وعلى وجه الخصوص العبارة الأولى (ارتباط معايير تأهيل المقاولين بنشاط المشروع وحجمه، فما يُطلب من معايير لتأهيل المقاولين لمشروع محدد قد لا يطلب لمشروع آخر)، والعبارة الثانية (يجب على كل جهة أن تقوم بوضع معايير خاصة للتأهيل تناسب مع حالة مشروعها في ضوء ظروف المشروع وسياقاته وطبيعته الخاصة)، والعبارة السادسة (في حال المقاولين الذين لديهم أكثر من عقد تنفيذ بخلاف المشروع المطروح والذي يتم التأهيل بشأنه، فمن المهم أن تتضمن معايير التأهيل ما يؤكد مناسبة الموارد المتاحة للمقاول وكفائتها لتنفيذ جميع العقود التي التزم بها حتى لا تزيد نسبة المخاطر لعدم تحقيق أهداف المشروع)، وفي المقابل ظهرت نسبة توجهات «رافضة» أو «محايدة» من قطاع المقاولات على العبارات التي تقلل فرص ترسية المشاريع عليه مثل: العبارة الثانية، والسادسة (مذكورة في قطاع الاستشارات أعلاه)، والرابعة (معرفة حجم الأعمال التي التزم بها المقاول - في نفس الفترة المحددة لتنفيذ المشروع المطروح للمنافسة - تعتبر أحد المعايير المهمة لتأهيله)، والخامسة (يجب أن تحتوي معايير

التأهيل المسبق للمقاولين سواء من حيث أهمية عملية التأهيل للتحقق من توافق قدرات المقاول مع متطلبات المشروع، أو من حيث علاقته بتحسين أداء المشروع، أو من حيث دوره في إنهاء المشروع في وقته وتحقيق أهدافه.

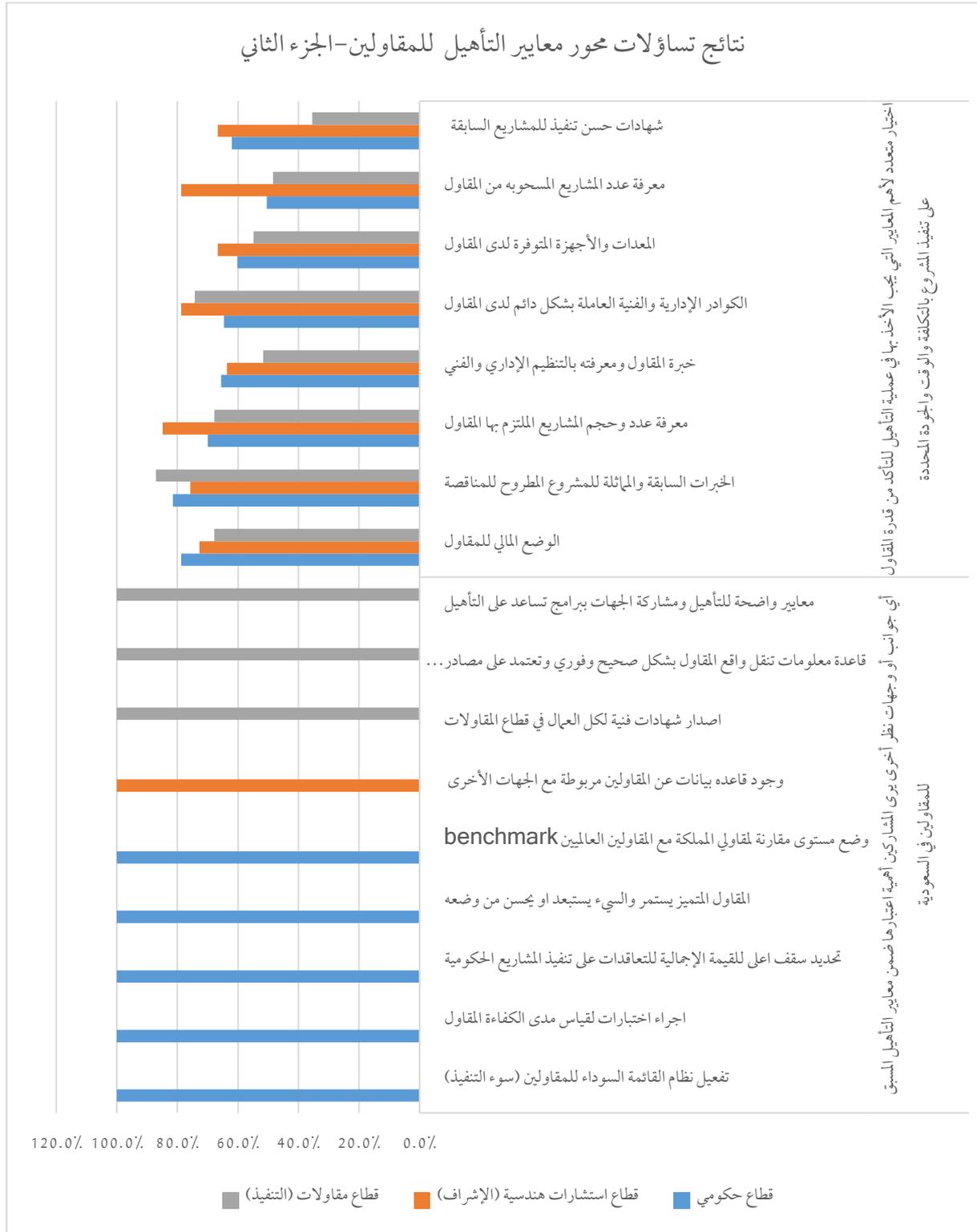
وبالرجوع إلى ما أظهرته العديد من الدراسات الحديثة الإشارة إليها، بأن هناك نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية متعثرة لأسباب متعددة، استحوذ ضعف إمكانيات المقاول الفنية والمادية على ٨٣٪ منها، وإلى إشكالية الدراسة التي نشأت من ملاحظة ظاهرة عدم فعالية الجهود المبذولة في عمليات التصنيف والتأهيل للمقاولين في تحسين التأخر والتعثر في المشاريع الحكومية، وإلى ما نتج عن استجابات فئات العينة على هذا المحور بالموافقة على أهمية عملية تأهيل المقاولين..؛ تتضح أهمية إجراء دراسات متخصصة لتطوير نماذج ومعايير التأهيل للمقاولين بالمملكة للتأكد من توافق قدراتهم وإمكانياتهم الفنية والإدارية والمالية مع متطلبات المشاريع التي يتم ترسيتهما عليهم.

٤, ٤ نتائج تحليل المحور الخاص بمعايير تأهيل المقاولين

احتوى هذا المحور على جزأين الأول: عبارة عن ست عبارات تتطلب تحديد درجة الموافقة أو الرفض عليها (مقياس ليكرت الخماسي)، والثاني: اشتمل على طلب اختيار متعدد لثمانية من المعايير المهمة التي يجب الأخذ



الشكل رقم (٤). نتائج استجابات عينة الدراسة على الجزء الأول من التساؤلات ذات العلاقة بمعايير التأهيل المسبق للمقاولين



الشكل رقم (٥). نتائج استجابات عينة الدراسة على الجزء ذي التساؤلات المفتوحة ذات العلاقة بمعايير التأهيل المسبق للمقاولين

المقترحة في الجزء الأول من هذا المحور، تم جمع تكرار اختيارات جميع فئات العينة وحساب نسبتها من إجمالي عدد أفراد العينة (١٧٧)، ثم نسبتها من إجمالي ١٠٠٪، ويتضح ذلك في الجدول رقم (٧) الذي أمكن من خلاله تحديد الأوزان النسبية لأهمية معايير التقييم بطريقتين: الأولى: باعتبار القدرات المالية، والأخرى: بدونها. يمكن مقارنة بعض المعايير مع الأوزان النسبية لنموذج تأهيل المقاولين الخاص بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد من جهة، وإدراج المعايير الإضافية التي اقترحتها فئات عينة الدراسة من جهة أخرى.

٥. النتائج والتوصيات:

١, ٥ النتائج والمناقشة

● تصنيف المقاولين يمثل أحد الإجراءات

عملية التأهيل المسبق للمقاول على ما يوضح خبرة المقاول وسمعته وفريقه الإداري وقدرته المالية وأدائه في المشاريع التي قام بتنفيذها خلال الخمس سنوات السابقة كحد أقصى).

أما الجزء الثاني من هذا المحور فتضمن طلب اختيار متعدد لثمانية من المعايير المهمة التي يجب الأخذ بها في عملية التأهيل للتأكد من قدرة المقاول على تنفيذ المشروع بالتكلفة والوقت والجودة المحددة واقتراح أي معايير إضافية يرون أهميتها، وكما يتضح من الشكل البياني رقم (٥) فقد أكد المشاركون العوامل الثمانية بنسب متقاربة، كما اقترحت عينة المشاركين من الجهات الحكومية خمسة معايير إضافية، واقترح قطاع الاستشارات معياراً واحداً إضافياً، بينما اقترح قطاع المقاولات ثلاثة معايير إضافية.

ولمعرفة الأهمية النسبية لمعايير التقييم

جدول رقم (٧). نتائج استجابات عينة الدراسة لمحور معايير تأهيل المقاولين في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية واستنتاج الأوزان النسبية لكل منها

المجال	حكومي		مقاول		استشاري		إجمالي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة العامة بدون المالي	النسبة العامة
الوضع المالي للمقاول	78.8%	89	67.7%	24	72.7%	134	14.1%	75.7%
الخبرات السابقة والمائلة للمشروع المطروح للمناقصة	81.4%	92	87.1%	27	75.8%	144	15.2%	81.4%
معرفة عدد وحجم المشاريع الملتمزم بها المقاول	69.9%	79	67.7%	21	84.8%	128	13.5%	72.3%
خبرة المقاول ومعرفته بالتنظيم الإداري والفني	65.5%	74	51.6%	16	63.6%	111	11.7%	62.7%
الكوادر الإدارية والفنية العاملة بشكل دائم لدى المقاول	64.6%	73	74.2%	23	78.8%	122	12.9%	68.9%
المعدات والأجهزة المتوفرة لدى المقاول	60.2%	68	54.8%	17	66.7%	107	11.3%	60.5%
معرفة عدد المشاريع المسحوبه من المقاول	50.4%	57	48.4%	15	78.8%	98	10.3%	55.4%
شهادات حسن تنفيذ للمشاريع السابقة	61.9%	70	35.5%	11	66.7%	103	10.9%	58.2%
المجموع		113		31		33	100.0%	535.0%

السابقة، وتم تجميع هذه المعايير تحت تصنيفات مختلفة في النماذج التي تم استعراضها، اختلفت في عدد وتفاصيل هذه المعايير وأوزانها النسبية طبقاً لطبيعة كل بلد، واتضح من هذه الدراسات أن تأهيل المقاولين يمثل موضوعاً مخصصاً لكل مشروع أو حالة بعينها، فما يُطلب من معايير لتأهيل المقاولين لمشروع محدد في موقع محدد قد لا يناسب مشروعاً آخر في موقع آخر.

● اتضح من نتائج مراجعة النماذج المختلفة لتصنيف وتأهيل المقاولين وجود تشابه وتداخل كبير بين معايير تصنيف المقاولين في النظام المطور لتصنيف المقاولين، ومعايير تأهيل المقاولين المحددة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد. وهذا ولا شك يؤدي إلى ازدواجية الجهود المبذولة والتكاليف المرتبطة بها في التصنيف والتأهيل من قبل جميع الجهات ذات العلاقة وهو ما يعطي مؤشراً بإمكانية دمج عمليات التصنيف والتأهيل ترشيحاً للجهود والتكلفة المرتبطة بذلك لكل الفئات ذات العلاقة بهذه العمليات.

● معايير التأهيل المطبقة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد لا تشمل - بصورة مباشرة - على تقييم عدد من المعايير المهمة لعملية تأهيل المقاولين من أهمها: التجهيزات والمعدات المملوكة للمقاول ووجود قسم لصيانتها، وعدم وجود مشاريع متعثرة سابقة أو حالية، كما أنها ركزت في الموارد على عدد الموظفين ونسبة التوطين في حين أن المهم هو تقييم خبرات وكفاءات الكوادر الفنية

المتبعة في طرح وترسية المشاريع الحكومية على المقاولين بالملكة العربية السعودية، ويمثل النظام الحالي نظاماً عاماً وواسع النطاق؛ من جهة عدم اشتماله على معايير تصنيف محددة لمختلف نوعيات المباني أو المشاريع، وأظهرت نتائج الدراسة أن شهادة وكالة التصنيف لا تؤكد أن المقاول الحاصل على درجة تصنيف معينة قادر على تنفيذ المشاريع التي تم تصنيفه فيها، ولا تؤكد أن المقاول المصنف مناسب ومؤهل للمشروع المطروح للمناقصة. وهناك حاجة لدراسة وتطوير معايير التصنيف بما يحسن موثوقية نتائجها. وقد أعلن عن إطلاق نظام جديد لتصنيف المقاولين، ولكن حتى تاريخ تقديم هذه الدراسة ما زالت وكالة تصنيف المقاولين تعمل على تطوير خدمات التصنيف ولم يتم تفعيل خدمة التصنيف المطور.

● تأهيل المقاولين يمثل عملية على درجة كبيرة من الأهمية ويؤثر بشكل مباشر على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، كما أنه أحد أسباب رفع مستوى الأداء للمقاول في تنفيذ المشاريع، ورفع مستوى المقارنة بين المقاولين، وهذا بالتبعية يؤثر في جودة تنفيذ المشاريع، إضافة إلى أهميته في دعم قرار اختيار أنسب المقاولين لتنفيذ المشاريع، واتفقت أغلب الدراسات التي تناولت تأهيل المقاولين على معايير عامة ومشتركة مصنفة بطرق مختلفة تضمنت القدرات المالية والفنية والإدارية والبيئة والصحة والسلامة ومستوى الأداء في المشاريع

تفصيله في الجدول رقم (٧). وبناء على النماذج المتعددة التي تم استعراضها في المراجعات الأدبية تم تصنيف هذه المعايير تحت أربعة تصنيفات رئيسية: الوضع النظامي والمالي، الخبرات الفنية، خبرات الإدارة والتنظيم، الموارد (البشرية والمعدات) كما يتضح من الجدول رقم (٨). وبمقارنة ذلك بصورة عامة مع نموذج التأهيل الخاص بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد للتعرف إلى مدى فعالية وكفاءة المعايير الحالية؛ اتضح التالي:

١. معيار الخبرات الفنية: اشتمل على عدد المشاريع المنفذة خلال السنوات (الثلاث/ الخمس) الأخيرة في مجال طلب التأهيل وقيمتها

والإدارية للمقاول وقدرتها على إدارة عمليات المشروع المختلفة وضبط الجودة وإدارة المخاطر وغيرها من العمليات التي تزيد فرص النجاح للمشروع. ويضاف إلى ذلك أن تطبيق التأهيل على ثلاثة مستويات طبقاً لمعايير محددة في المستوى الأول، ويضاف إليها معايير أخرى في المستوى الثاني ويطبق جميعها في المستوى الثالث، فقد لوحظ في هذا الإجراء افتقاد المستوى الأول لمعايير مهمة مثل: معيار الجودة، ومعيار البيئة والصحة والسلامة.

• من خلال نتائج الدراسة الميدانية ذات العلاقة بمحور معايير تأهيل المقاولين أمكن استخلاص أوزان نسبية للمعايير طبقاً لما سبق

جدول رقم (٨). نتيجة تقييم الدراسة الميدانية للأهمية النسبية لمعايير تأهيل المقاولين في المشاريع الحكومية

معايير تأهيل المقاولين والأوزان النسبية لكل منها بناء على نتائج الدراسة										
المعايير الرئيسية	الوضع النظامي والمالي			الخبرات الفنية			خبرات الإدارة والتنظيم			الموارد
	المعلومات الأساسية	الموقف النظامي	الموقف المالي	شهادات حسن الأداء	المشاريع المسجولة	العقود السابقة	العقود الجارية	خبرة المقاول ومعرفة بالتنظيم الإداري والفني	الكوادر الإدارية والفنية العاملة بشكل دائم لدى المقاول	المعدات والأجهزة
المعايير التفصيلية	البيانات والبيانات الأساسية:	تخص من هيئة العامة للإستثمار	مناخية قيمة المشاريع الحالية مع اللائحة المالية للمقاول.	لا يتخل عن ثلاث شهادات حسن أداء من مصادر مختلفة	موقف المشاريع المسجولة وأسباب السحب	قائمة بالمشاريع الكبرى خلال آخر خمس سنوات وتكلفتها وموقف إنجائها وتسليمها	قائمة بالمشاريع الصغيرة والكبرى خلال آخر خمس سنوات وتكلفتها وموقف إنجائها وتسليمها	قائمة بعقد المشاريع المستخدمة لتنفيذ المشاريع في الشروع	قائمة بالكادر الفني، والمالية (مستوى خبراتهم)	قائمة بالأجهزة والمعدات (المستوردة للمقاول)
	البيانات والبيانات الأساسية:	شهادات الإنجاز، هيئة الزكاة والدخل، التصنيف، التأمينات الاجتماعية، الأثر لك الجمعية للمهندسين، الأثر لك الهيئة السعودية للمقاولين.	التزامات المقاول الحالية والتزاماته خلال مدة تنفيذ العقد	التزام المقاول بالهيئة العامة للإستثمار	موقف المشاريع المسجولة وأسباب السحب	قائمة بالمشاريع الكبرى خلال آخر خمس سنوات وتكلفتها وموقف إنجائها وتسليمها	قائمة بالمشاريع الصغيرة والكبرى خلال آخر خمس سنوات وتكلفتها وموقف إنجائها وتسليمها	قائمة بعقد المشاريع المستخدمة لتنفيذ المشاريع في الشروع	قائمة بالكادر الفني، والمالية (مستوى خبراتهم)	قائمة بالأجهزة والمعدات (المستوردة للمقاول)
الوزن النسبي	متطلبات الزامية	بدون التقييم المالي	14٪	11٪	10٪	15٪	14٪	12٪	13٪	11٪
				12.7٪	12.1٪	17.7٪	15.7٪	13.7٪	15.0٪	13.2٪
						58.2٪		13.7٪	28.2٪	

الجدول المقترح لمعايير التأهيل والأوزان النسبية لها مؤشراً يوضح أهمية تطوير معايير تأهيل المقاولين وأهمية إجراء مزيد من الدراسات لمراجعة وتطوير معايير تصنيف وتأهيل المقاولين المناسبة لكل منطقة أو مشروع بالمملكة العربية السعودية.

٢, ٥ التوصيات والأبحاث المستقبلية:

١. نظراً لما نتج عن المراجعات الأدبية من ملاحظة التشابه والتداخل الكبير بين معايير تصنيف المقاولين في نظام تصنيف المقاولين، والمعايير العامة لتأهيل المقاولين وتكرار المتطلبات من قبل الجهات المسؤولة عن التصنيف والتأهيل، فإن الدراسة توصي بدمج عمليات التصنيف والتأهيل لتكون ضمن مسؤولية جهة واحدة متخصصة في تصنيف وتأهيل المقاولين على مستوى المملكة، توحيداً وترشيداً للجهود والتكاليف المبذولة في هذا الجانب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة، مع اعتبار التالي:

● يقترح تغيير مسمى «وكالة تصنيف المقاولين» إلى «وكالة تصنيف وتأهيل المقاولين» ويناط بها مسؤولية تصنيف المقاولين وفقاً للتخصصات المختلفة (النظام المطور المتوقع تفعيله)، وتأهيلهم تأهيلاً عاماً لمجال تخصصهم بعد تطوير معايير تأهيل المقاولين طبقاً لما تم توضيحه بهذه الدراسة.

● يقترح أن يكون تأهيل المقاولين للمشاريع الحكومية على مرحلتين: الأولى: من خلال وكالة

وأدائها، وقيمة المشاريع المشابهة وعدد سنوات الخبرة في مجال التأهيل، إضافة إلى الالتزامات التعاقدية القائمة. وبمقارنة ذلك بالنموذج المقترح يتضح اشتماله على معايير إضافية للخبرات الفنية مثل: المعايير التي ترتبط بالمشاريع المسحوبة أو المتعثرة لارتباط ذلك بأداء المقاول في هذه المشاريع، كما تم إضافة معيار يرتبط بحسن الأداء للمشاريع المنفذة من خلال شهادات من الجهة المالكة ومن الاستشاري.

٢. معايير الخبرات الإدارية والتنظيم: اشتملت على إدارة متعاقد الباطن ومعايير الجودة ومعايير البيئة والصحة والسلامة، وبمقارنة ذلك مع النموذج المقترح يتضح اشتماله على المعايير نفسها مع إضافة الخطط والإجراءات لمعايير الجودة والصحة والسلامة، وإضافة معيار استخدام التقنيات الحديثة في تخطيط وجدولة المشاريع.

٣. الموارد: اشتملت على الموارد البشرية فقط، واقتصرت على عدد الموظفين ونسب التوطين للموظفين السعوديين، بينما اشتمل النموذج المقترح لهذا المعيار على عدد وخبرات الكوادر الفنية والإدارية وعلى معيار المعدات والأجهزة التي يمتلكها المقاول.

٤. «القدرة على تقديم التأمين اللازم» أدرج ضمن المعايير الفنية والإدارية، ويرى الباحثان أن يكون هذا المعيار ضمن معيار القدرات المالية.

ويمكن اعتبار ما تم التوصل إليه في هذا

● تشجيع وتمييز المقاولين الذين حصلوا على حسن أداء متكرر (بنظام النقاط على سبيل المثال)، ومنحهم الفرصة والأولوية في المشاركة في مناقصات المشاريع المستقبلية.

● الاستبعاد من المنافسات لمدة عام للمقاول الذي يصدر بحقه سحب أكثر من مشروع من أجل تصحيح أوضاعه، أو لمن يقل تقييم حسن الأداء لتنفيذه للمشاريع عن ٧٠٪ لثلاث مرات (مع إنذاره بتحسين أوضاعه في كل مرة).

٣. تصميم وإنشاء قاعدة بيانات عن المقاولين يتم تعميمها على الجهات الحكومية وربطها مع الجهات ذات العلاقة بالمشاريع الحكومية كمنصة (اعتماد)، تتضمن توضيح مدى التزام المقاول بالبرنامج الزمني للمشاريع، وتفصيل بيانات قدرات المقاول المالية والفنية والمشاريع التي نفذها وتكلفتها خلال السنوات الخمس الماضية.

٦. المراجع

المراجع العربية

الشاعري، فوزي أحمد حسين، "تحليل وإدارة المخاطر التي تواجهها مشروعات البناء والتشييد"، مؤتمر الهندسة المدنية الأردني الدولي الخامس، نقابة المهندسين الأردنيين، الأردن، 2012م.

القحطاني، ماجد؛ مصطفى، أحمد عمر، "ترتيب أولويات معالجة أسباب تعثر

تصنيف وتأهيل المقاولين (المقترحة)، والثانية: من خلال الجهة الحكومية التي تطرح المشروع بتطبيق نموذج التأهيل التابع لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، بعد تطويره طبقاً لما تم توضيحه بهذه الدراسة، ويكون التأهيل في المستوى الثاني مخصصاً للمشاريع التي لها طبيعة خاصة أو التي يزيد حجمها وميزانيتها عن حد معين، ويتم تحديد معايير كل مشروع، طبقاً لأهداف المشروع ومتطلبات المالك، وطبقاً لطبيعة المشروع ونوعيته وحجمه ودرجة تعقيده، وطبقاً لأي متطلبات خاصة له أو توجهات محددة مثل: الاستدامة أو العمارة الخضراء، أو المشاريع التراثية.

٢. دعماً لتحقيق أهداف نظام تصنيف المقاولين الخاصة بتقييم أداء المقاولين بشكل دوري أثناء عملية التنفيذ لرفع مستوى المقاولين وتحفيزهم على استمرار تحقيق التحسن المستمر في أدائهم؛ توصي الدراسة بالتالي:

● تشكيل إدارة أو لجنة متعددة التخصصات والخبرة في كل دائرة حكومية تعنى بشؤون تأهيل المقاولين وتقييم أدائهم لتنفيذ المشاريع من خلال المراجعة المستمرة لعدد وحجم المشاريع المكلف بها المقاول والتأكد من عدم مشاركته في مناقصات مستقبلية في حال وصوله للحد الأعلى الذي يمكنه من إدارة المشاريع وتمويلها وتنفيذها.

● تصميم نظام أو تقنية لقياس أداء المقاول لدى الجهات الإشرافية.

٦ / ٥ / ٢٠٢٠م

نظام تصنيف المقاولين، موقع هيئة الخبراء

<https://laws.boe.gov.sa/> بمجلس الوزراء،

BoeLaws/Laws/LawDetails/5c351f5d-0814-

4b94-86a0-a9a700f1b1f8/1 تم الدخول في

٦ / ٥ / ٢٠٢٠م

نماذج التأهيل المسبق واللاحق، نظام المنافسات

والمشتريات الحكومية الجديد، موقع

وزارة المالية، <https://www.mof.gov.sa/>

Knowledgecenter/newGovTendandPro-

cLow/Pages/Fourms.aspx تم الدخول في

٦ / ٥ / ٢٠٢٠م

المشاريع الحكومية خلال مرحلة الطرح

والترسية"، مجلة القطاع الهندسي بجامعة

الأزهر، 12(43): 652-663، أبريل

2017

الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، "التقرير

السنوي لبرنامج متابعة مشاريع منطقة

الرياض"، الإصدار الرابع عشر،

الرياض، 2018

حسن، بسام وآخرون، "تطوير نظام التأهيل

المسبق للمقاولين في سوريا"، مجلة

جامعة تشرين للدراسات والبحوث

العلمية، سوريا، المجلد 28(1)، 2006.

Arabic References

Al-Kahtany, Majed & Mostafa, Ahmed Omar,

"Priorities of manipulating the causes of faltering government projects during the tender and awarding phase", Al-Azhar Engineering Journal, Al-Azhar Univerisity, 12(43): 652-663, April 2017.

Al-Shaeri, Fawzi Ahmed Hussein,"Analysis and

Management of Risks facing Construction Projects", Jordanian Fifth International Civil Engineering Conference, Jordanian Engineering Syndicate, Jordon, 2012.

Arriyadh Development Authority, "Riyadh

Projects' Follow-up yearly report" Riyadh Projects Follow-up Program, V14, Riyadh, 2018.

Hasan, Bassam and others, "Model Development

for Contractors' prequalification", Tishreen Univerisity Journal for research and scientific studies, Syria, 28(1), 2006

مواقع الإنترنت

الشيان، إبراهيم، وكالة تصنيف المقاولين تقلص

معايير التصنيف إلى أربعة، جريدة الرياض

- الخميس ٥ ديسمبر 2019م - [http://www.](http://www.alriyadh.com/1791573)

تم الدخول في

٦ / ٥ / ٢٠٢٠م

يوسف، فتح الرحمن، "٤٧٠٠ مشروع بناء

في السعودية بمبلغ ٨٥٢ مليار دولار"،

جريدة الشرق الأوسط، العدد ١٤٢٤٨، ١

ديسمبر، ٢٠١٧م،

نظام ولائحة تصنيف المقاولين، موقع وكالة

تصنيف المقاولين، [https://contractors.](https://contractors.momra.gov.sa/ContractorsListPage1.aspx#CAboutAgency)

تم الدخول في

and Architectural Management, Emerald Group Publishing Ltd, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print., 2020, DOI: 10.1108/ECAM-10-2019-0543.

- Lam, Ka Chi**, “A support vector machine model for contractor prequalification”, *Automation in Construction*, 18(3), 239-376, May 2009.
- Mahdi, I.M., M.J. Riley, S.M. Fereig and A.P. Alex**, “A Multi-criteria Approach to Contractor Selection,”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9(1): 29–37, 2002.
- Michael, Almeida**, “Pre-Qualification Of Contractors For High-Rise Building Projects In Philippines: A Selection Method In Construction Management Using Analytic Hierarchy Process (AHP) As A Tool In Decision Making”, Presented at the DLSU Research Congress, Manila, Philippines, Vol.4, 2016.
- Morkunaite, Z. et al.**, Contractor selection for Sgraffito decoration of cultural heritage buildings using the WASPAS-SVNS method, *Sustainability (Switzerland)*, Volume 11, Issue 22, 1 November 2019,
- Salome, Ochola Loy** , “Contractor pre-qualification practices and performance of housing construction Projects in national construction authority, Kenya”, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol. 6, Issue 3, 2018.

Internet websites:

- Al-Shayban, Ibrahim**, Contractor Classification Agency limits the classification Criteria to four Criteria, Riyadh newspaper, Dec., 5th, 2019, <http://www.alriyadh.com/1791573>, accessed on May, 6th, 2020.
- Bureau of Experts at The Council of Ministers**, Contractors’ Classification System, <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/5c351f5d-0814-4b94-86a0->

English References

- Acheamfour, V.K. et el**, “Ascertaining the impact of contractors pre-qualification criteria on project success criteria”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26 (4), 20 May 2019.
- Alsugair, Abdullah, Abuthnain, Mansour**, “Assessment of Government Contractor Classification System in Saudi Arabia”, *Advanced Materials Research*, Vols. 250-253, pp. 345-355, May 2011.
- Amalia, Citra and Setyohadi, Djoko**, “Selection Contractors in E-Tendering Procurement of Goods and Services Bureau Central Kalimantan Using Analysis Network Process”, 3rd International Conference on Energy, Environmental and Information System, ICENIS 2018; Semarang; Indonesia; 14-15 August 2018; Volume 73, 21 December 2018, Article number 13005, Code 143635.
- Aysegül YILMAZI, Sema ERGÖNÜL**, “Selection of Contractors for Middle-Sized Projects in Turkey”, *Gazi University Journal of Science, GU J Sci*, 24(3):477-485, 2011.
- Azis, S. and Diliyati**, “Analysis of the effect of contractor qualification on the quality of the construction project in public works agency of East Kutai district-Indonesia”, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(13), December 2018.
- Barnes, J.**, “Construction Prequalification: When Project Paths Go through Electronic Gates”, *ENR (Engineering News-Record)*, 283(6), 26 August 2019
- Darvish, Maryam, et al.**, ‘‘Application of the graph theory and matrix methods to contractor ranking’’, *International Journal of Project Management*, 27(6): 610–619, 2009.
- Gurgun, A.P. & Koc, K.**, “Contractor prequalification for green buildings—evidence from Turkey”, *Engineering, Construction*

a9a700f1b1f8/1, accessed on May, 6th, 2020.

Contractor Classification Agency, Contractors Classification System and Regulations, <https://contractors.momra.gov.sa/ContractorsListPage1.aspx#CAboutAgency>, accessed on May, 6th, 2020.

Ministry of Finance, Pre and post qualification forms, the new government tendering and procurement law, <https://www.mof.gov.sa/Knowledgecenter/newGovTendandProcLow/Pages/Fourms.aspx>, accessed on May, 6th, 2020.

Yousef, Fath Al-Rahman, 4700 construction Projects in Saudi Arabia with a total 852 Billion Dollars”, Asharq Alawsat, issue (14248), Dec., 1st, 2017, <https://aawsat.com/home/article/1099571>, accessed on May, 6th, 2020.

الملحق رقم ١

محور الاستبانة		العبارات
١.	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	١-١ جهة العمل
		٢-١ المؤهل الدراسي
		٣-١ المركز الوظيفي
		٤-١ عدد سنوات الخبرة
٢.	تصنيف المقاولين	١-٢ شهادة وكالة تصنيف المقاولين تعتبر عامة وواسعة النطاق ولا تشمل تحديد في نوعيات المباني أو المشاريع
		٢-٢ شهادة وكالة تصنيف المقاولين لا تؤكد أن المقاول المصنف مناسب ومؤهل وقادر على تنفيذ المشروع المطروح للمناقصة
		٣-٢ في غالب المشاريع لا تعكس درجة التصنيف الممنوحة للمقاول بصورة كاملة لمستوى أدائه في تنفيذ المشاريع
٣.	تأهيل المقاولين: الأهمية	١-٣ اختيار المقاول المناسب للمشروع له علاقة كبيرة بتحسين أداء تنفيذ المشروع
		٢-٣ اختيار المقاول المؤهل يساعد على إنهاء المشروع وتحقيق أهدافه
		٣-٣ عملية التأهيل ضرورية للتحقق من توافق قدرات المقاول مع متطلبات المشروع
٤.	تأهيل المقاولين: المعايير (تقييم معايير محددة)	١-٤ ترتبط معايير تأهيل المقاولين بنشاط المشروع وحجمه، فما يُطلب من معايير لتأهيل المقاولين لمشروع محدد قد لا يطلب لمشروع آخر
		٢-٤ على كل جهة يجب أن تقوم بوضع معايير خاصة للتأهيل تتناسب مع حالة مشروعها في ضوء ظروف المشروع وسياقته وطبيعته الخاصة
		٣-٤ يجب أن تتضمن معايير التأهيل ما يؤكد بان يكون المقاول لديه خبرة كافية في مشاريع مشابهة للمشروع المطروح للمنافسة من حيث النوع والحجم ودرجة التعقيد
		٤-٤ معرفة حجم الأعمال التي التزم بها المقاول - في نفس الفترة المحددة لتنفيذ المشروع المطروح للمنافسة - يعتبر أحد المعايير المهمة لتأهيله
		٥-٤ يجب ان تحتوي معايير عملية التأهيل المسبق للمقاول على ما يوضح خبرة المقاول وسمعته وفريقه الإداري وقدرته المالية وأدائه في المشاريع التي قام بتنفيذها خلال الخمس سنوات السابقة كحد أقصى
٤.	تأهيل المقاولين: المعايير (اختيار متعدد)	اختار مما يلي ما تراه مهما ضمن معايير التأهيل (اختيار متعدد)
		١-٤ الوضع المالي للمقاول
		٢-٤ الخبرات السابقة والمهائلة للمشروع المطروح للمناقصة
		٣-٤ معرفة عدد وحجم المشاريع الملتزم بها المقاول
		٤-٤ خبرة المقاول ومعرفته بالتنظيم الإداري والفني
		٥-٤ الكوادر الإدارية والفنية العاملة بشكل دائم لدى المقاول
		٦-٤ المعدات والأجهزة المتوفرة لدى المقاول
		٧-٤ معرفة عدد المشاريع المسحوبه من المقاول
		٨-٤ شهادات حسن تنفيذ للمشاريع السابقة
		أي مقترحات أخرى لمعايير التأهيل التي ترى أهميتها

Contractors' Classification and Qualification in Saudi Government Projects

Ahmed Omar M.S. Mostafa

Abdullah Bin Naser Al-Dubian

Associate Professor

MSc. Student

Department of Architecture and Building science, College of Architecture and planning, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

ahmedoms@ksu.edu.sa

437105960@student.ksu.edu.sa

Received 6/5/2020; accepted for publication 14/6/2020

Abstract. The Saudi government is keen on urban and infrastructure development projects and takes several measures to ensure their completion and use on time. One of the most important reasons for projects' success or failure is contractors. Hence, this has been one of the priorities considered by Saudi government through many actions and efforts to eliminate projects' delays and faltering, and increase the chances of projects' success. In spite of such measures and efforts, recent studies have shown that many government projects are overdue or faltered due to various reasons, 83% of which are related to contractors' technical or financial incapability. This situation was considered the main problem for this study that aims to explore the status of contractors' classification and qualification in Saudi Arabia, and the related models, criteria, and efficiency measures. The study concludes, through inductive, analytical and descriptive approaches, that the current classification and qualification criteria are almost similar and need to be developed. It is recommended that such criteria and their related procedures should be merged, and applied by a specialized classification and qualification agency. This could save money and effort, and enhance efficiency. It's also recommended that a further level of qualification should be applied by the owner government agencies, for projects of a special nature.

Key words: Government projects, Contractors' qualification, Contractors' Classification, Contractors' Classification Agency, Saudi Contractors Authority.